

Myyntitapaamisen valmistelutyö ja sen merkitys

Kandidaatin tutkielma
Otto Merikallio
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Syksy 2016

Sisällysluettelo

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Johdanto | 4 |
| 2 | Myyntityö ja käytäntöteoria | 6 |
| 2.1 | Käytäntöteoria..... | 6 |
| 2.2 | Myyntityö käytäntönä | 10 |
| 3 | Myynnin valmistelutyön Prosessi..... | 13 |
| 3.1 | Tiedon hankkiminen | 14 |
| 3.2 | Tavoitteiden asettaminen | 16 |
| 3.3 | Neuvottelustrategian laatiminen | 18 |
| 3.4 | Harjoitleminen | 19 |
| 4 | Yhteenveto ja Johtopäätökset | 21 |
| 5 | Lähteet | 23 |

| | | |
|---|---------------------|--------------------|
| Tekijä Otto Merikallio | | |
| Työn nimi Myyntitapaamisen valmistelutyö ja sen merkitys | | |
| Tutkinto Kauppatieteiden kandidaatti | | |
| Koulutusohjelma Kauppatieteet | | |
| Työn ohjaaja(t) Sari Yli-Kauhaluoma | | |
| Hyväksymisvuosi 2016 | Sivumäärä 24 | Kieli Suomi |

Tiivistelmä

Tutkinto koostuu johdannosta, kahdesta pääkappaleesta ja yhteenvedosta. Johdannossa kerron työn motiiveista, miksi juuri valitsin aiheen ja mikä tutkielman tarkoitus on. Seuraavassa kappaleessa esittelen käytäntöteoriaa ja mitä sillä voidaan tutkia myyntikontekstissa. Käytäntöteoria tutkii niitä asioita, esineitä, tuntemuksia ja käytäntöjä, joita ihmisillä on muodostunut käytäntöä harjoittaessa. Se muodostuu Shoven, Pantzarin ja Watsonin mallin mukaan neljästä pääteemasta: kompetenssista, materiaalista, tarkoituksista ja muutoksesta. Tutkin näitä neljää muuttujaa ja mitä ne tarkoittavat myyntikontekstissa. Seuraavassa kappaleessa 2.2., tuon esille Shoven, Pantzarin ja Watsonin mallia täydentävän Geigerin ja Kellyn mallin, jossa näiden neljän pääkohdan lisäksi tutkimiseen otetaan neljä teemaa: työn tekeminen, työn muodostuminen, työn koostuminen, sekä töissä oleminen. Perustelen näiden käsitteiden avulla mitä myyntityössä tehdään, mistä se muodostuu ja koostuu. Kolmannessa kappaleessa tuon esille myynnin valmistelutyön prosessin, mistä se on koostunut ja mitä se on. Tässä käytän Lewickin, Mintonin ja Saundersin mallia myynnin valmistelutyön kulusta, jossa ensimmäisenä vaiheena on tiedon hankkiminen, toisena suunnitelman laatiminen, kolmantena strategian laatiminen ja viimeisenä harjoittelu. Keskityin Lewickin jne. mallista, tavoitteiden asettamiseen jonka he näkivät suunnitelman laatimisen osana.

Tiedon hankkiminen sisältää nimensä mukaan asiakkaasta tarvittavan tiedon hankkimisesta sekä sen hyödyntämisestä. Tähän käytetään usein erilaisia välineitä ja tietojärjestelmiä, kuten CRM – tietoa ja internetistä löytyvää tietoa. Tiedon hankkimiseen kuuluu myös asiakkaiden tarpeen tunnistaminen, vastaväitteiden ennakoiminen ja niihin valmistautuminen. Seuraavassa kappaleessa käsittelen tavoitteiden asettamista, sen tärkeyttä ja vaikutusta myyntityölle. Tavoitteita mitatessa käytin kolmea eri aspektia: annettuja tavoitteita, itse asetettuja tavoitteita sekä minäpystyvyyttä. Näiden kolmen avulla esitin, miten tavoitteet tulee asettaa oikein, sekä riskit mikäli tavoitteet ovat asetettu väärin. Kappaleessa 3.3 käsittelen neuvottelustrategian laatimista. Se koostuu asiakkaan ongelmanratkaisusta ja myyntipresentaatioon valmistautumisesta. Viimeisenä Lewickin, Mintonin ja Saundersin mallista käyn läpi harjoittelemisen ja mitä vaikutuksia sillä on työntekijän onnistumiseen, sekä mistä se koostuu.

Neljännessä kappaleessa käyn läpi tutkimuksen johtopäätökset, mitä asioita ilmeni myynnin valmistelutyöstä ja prosessista ennen neuvottelutilannetta, sekä mitä käytäntöteorian pohjalta voin sanoa aiheesta. Kappaleesta viisi löytyy lähteet.

Avainsanat myynnin valmistelutyö, valmistelutyö, käytäntöteoria

1 JOHDANTO

Sain idean tähän tutkimukseen työmatkalla Kööpenhaminan lentokentällä, kun pohdimme esimieheni kanssa myyntityötä käsitteenä, ja mikä saa myyjän onnistumaan työssään. Totesin omakohtaisten kokemusten kautta huolellisen valmistelun vaikuttavan positiiviseen lopputulokseen eniten. Kandidaatin tutkielman aihetta miettiessäni tämä keskustelu palasi mieleeni ja mietin, että aihe voisi olla mielenkiintoinen tukia. Olen tehnyt myyntityötä noin kuusi vuotta neljässä eri organisaatiossa, niin yritysasiakasmyyntin, kuin henkilöasiakasmyyntin puolella ja olen ollut lähes poikkeuksetta organisaatiosta riippumatta parhaiden myyjien joukossa. Olen pitkään pohtinut miksi minulle luonnollinen tapa toimia, saattaa olla muille pitkän opetteluprosessin tulos? Myyntiorganisaatioissa usein kuulee virheellisen väitteen ”myyjäksi synnyttään, sitä ei opita”, olen kuitenkin sitä mieltä, että kukaan ei ole valmiiksi myyjä. Tietyt ominaisuudet kuten ekstroverttiys ja neuvottelutaidot (Deeter-Schmelz, Kennedy & Goebel 2008) auttavat alussa paljon, mutta itse myyntiä, kuten kaikkia ammatteja, tulee opetella, jotta työssä menestyisi. Myyntityö on äärettömän tärkeää organisaatioille, sillä ilman myyntiä organisaatiossa ei luonnollisesti ole liikevaihtoa lainkaan. Myyjä usein onkin linkki asiakasorganisaation ja yrityksen välillä, ollen vastuussa paljon suuremmasta osa-alueesta, kuin itse myyntitransaktiosta (Krishnan, Netemeyer & Boles, 2002).

Myyntityön arvostus on Suomessa pitkään ollut heikkoa, mutta tietoisuus myynnin tärkeydestä ja sen monimuotoisuudesta on kasvussa (Parvinen, 2016). Futrell (2008) taas kirjassaan ”Fundamentals of selling” listaa Yhdysvalloissa kolmen vähiten luotetun ammatin olevan vakuutusmyyjä, automyyjä ja markkinointimies. Futrell kuitenkin täsmentää, että vaikka myynnillä on perinteisesti ollut negatiivinen stigma, tulisi yleistykseen suuntautua varauksella. Olen samaa mieltä, sillä on epärelevanttia kuvata yhtä ammatinharjoittajaryhmää muutaman mädän omenan perusteella, aivan kuin uskontoja demonisoidaan yksilöiden tekemien kauheuksien takia. Tutkielmassani keskityn kuitenkin business to business –myyntiin, jossa asiakassuhdetta pyritään vaalimaan, eikä sitä perinteisesti ole nähty niin negatiivissävytteisenä (Futrell, 2008). Tästä eteenpäin myynnistä puhuttaessa puhun yritysten välisestä myynnistä.

Myyntityö vaihtelee eri toimialoilla, mutta yleisesti myyntiprosessin on katsottu koostuvan seitsemästä askelmasta, joita se noudattaa. Nämä seitsemän askelmaa ovat: 1) prospektointi 2) valmistelu 3) kontaktointi 4) presentointi 5) esteiden ylittäminen 6) kaupan päättäminen 7) kaupan varmentaminen (Dubinsky, 1981; Moncrief & Marshall, 2005; Futrell, 2008). Tässä tutkielmassa keskityn itse valmistelutyöhön, sillä kokemuksieni mukaan myyntityössä tapaamisen lisäksi huolellinen valmistautuminen vaikuttavat eniten onnistuneeseen myyntitapahtumaan. Pyrin tutkielmallani vastaamaan kysymykseen:

Mitä myynnin valmistelutyö on?

Tarkoitukseni on siis antaa yleiskuva siitä, mitä myynnin valmistelutyö pitää sisällään ja lukija voi saada hyvän ymmärryksen siitä, mitä päivittäisessä työssään myyjä käytännössä tekee, tuntematta business-to-business –myyntiä. Tutkin myynnin valmistelutyötä käytäntöteorian näkökulmasta ja käytän sitä välineenä myyntityön ymmärtämiseen.

Käytäntöteoria on teoria, joka pyrkii tulkitsemaan sitä, mitä vaaditaan jokapäiväisten askareiden suorittamiseen, jotta työ saadaan tehdyksi (Reckwitz, 2002). Käytäntöteoriassa on useita malleja, joilla tulkitaan käyttäytymistä ja etenkin käytäntöjä, joita ihmiset ovat omaksuneet selviytyäkseen arjesta. Käytäntöteoriassa näitä tutkitaan useilla eri lähestymistavoilla, joita on muun muassa työn *tekeminen*, työn *organisointi*, työhön *suhtautuminen* ja töissä *oleminen* (Shove et. al 2012, Geiger & Kelly 2014).

Molemmista käsitteistä, niin myynnistä käytäntönä (Geiger & Kelly, 2014), kuin myyntineuvottelun valmistautumistyöstä (Peterson & Lucas, 2001) on tehty tutkimusta verrattain vähän ja tästä johtuen aineistoa on kerätty niin johtamisen, markkinoinnin, psykologian kuin filosofiankin julkaisuista. Tämä työ etenee ensin myynnin tutkimisella käytäntönä, jossa keskityn siihen, mitä myyntityössä tehdään ja mitä se oikeastaan on. Tämän jälkeen tutkin myynnin valmistelutyötä, sen osia ja sen vaikutusta. Tutkimuksen lopussa käsittelen tutkimuksen johtopäätökset.

Löysin tutkimuksessani myynnin valmistelutyön koostuvan neljästä eri osa-alueesta: tiedon hankkimisesta, tavoitteiden asettamisesta, strategian laatimisesta ja harjoittelusta. Nämä osa-alueet eivät ole universaaleja kaikille business to business –myynnin valmistelutyön

prosesseille. Työ perustuu alalla vaikuttavien tutkijoiden näkemyksiin, sekä omiin kokemuksiini niistä valmistelutyön vaiheista, jotka ovat tärkeimpiä valmistautumisessa.

2 MYYNTITYÖ JA KÄYTÄNTÖTEORIA

2.1 Käytäntöteoria

Käytäntöteoria (practice theory), esitetään osana sosiaali- ja kulttuuriteorioita (Reckwitz, 2002). Se esittää, miten jokapäiväiset askareet ja käytännöt muodostuvat eri elementeistä, kuten työssä käytettävistä materiaaleista ja toimintatavoista (Feldman & Orlikowski, 2011). Historiassa käytäntöteorian nyansseja oli nähtävissä monissa teksteissä ja se on kehittynyt useiden eri vaiheiden ja tutkijoiden omien tulkintojen pohjalta. Reckwitz toteaa seuraavien julkaisujen vaikuttaneen teorian syntyyn merkittävästi. Ensimmäisenä, Pierre Bordieun *Outline of a Theory of Practice* (1972), josta käytäntöteoria kehittyi monien henkilöiden, kuten Anthony Giddensin ja Ludwig Wittgenstein töiden kautta, lopulta Theodore Schatzkin teokseen *Social Practices, A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social* (1996). Nämä julkaisut ovat vaikuttaneet laajalti käytäntöteoriaan ja sitä tulkitaan eri tutkijoiden toimesta edelleen eri tavoin.

Teoksessaan ”The Dynamics of Social Practice: Everyday life and how it changes” Shove, Pantzar, & Watson (2012) listaavat käytännön muodostuvan kolmesta osa-alueesta, joiden avulla tutkitaan mitä käytäntöjä työntekijät ovat omaksuneet. Nämä kolme peruspilaria ovat: kompetenssi, tarkoitukset ja materiaalit. Näiden lisäksi tutkijat näkevät, että käytäntöteoriassa *muutos* on alati jatkuvaa (Shove et. al 2012). Näiden peruspilarien avulla pystytään tutkimaan niitä toimintatapoja, joita myyntityössä käytetään, miksi niin tehdään, millä välineillä ja miten näillä elementeillä luodaan jatkuvasti muutosta. Näin Shoven, Pantzarin ja Watsonin mallin luonnolliseksi ja neljä kohtaa hyviksi mittareiksi kuvaamaan sitä, mitä myyntityön tekeminen käytännössä on ja luomaan pohjaa myöhemmin esittämälleni Geigerin ja Kellyn mallille. Se pohjautuu Shoven jne. malliin, käyttäen samaa jaottelua materiaaleihin, tarkoituksiin,

kompetenssiin ja muutokseen. On tutkimuksen kannalta oleellista, että mallit tukevat toisiaan. Seuraavaksi käsittelen lyhyesti Shoven jne. neljä kohtaa, johdattamaan tietä käytäntöteoriaan josta siirryn myynnin valmistelutyöhön.

Kompetenssi:

Ensimmäisenä peruspilareista kompetenssi muodostuu oppimisesta ja Reckwitz (2002, 252), kuvaileekin sen ”rutinoiduksi mentaaliseksi ja emotionaaliseksi aktiviteetiksi”, jolla ihmiset suoriutuvat käytännön asioista, arkikielellä työilmapiirissä kompetenssi nähdään usein kykynä suoriutua annetuista tehtävistä. Wellmon (1988) kuvailee kompetenssia tehokkaaksi tavaksi toteuttaa annettuja tehtäviä, joka on ammatille kuin ammatille tärkeää. Kompetenssilla on myyntityössä suurempi fokus, kuin muissa ammateissa, sillä myyntityössä tulokset ovat helposti mitattavissa ja myyjiä mitataan usein heidän suoritustensa mukaan (Anderson & Oliver, 1987). Myyntityössä kyvykkyys on helposti mitattavissa puhtaasti myyntilukujen perusteella, kun taas monissa muissa ammateissa mittareita saatetaan tarvita eri osa-alueille useita.

Kompetenssi on vielä jaettu kolmeen alalajiin: sosiaaliseen kompetenssiin (omien päämäärien saavuttamista, säilyttäen myönteiset vuorovaikutsuhteet), interpersonaaliseen kompetenssiin (taito valita sopivin kommunikointimenetelmä) ja kommunikatiiviseen kompetenssiin (taito valita esimerkiksi sopiva ääntämistapa tai kielimuoto) (Spitzberg & Cupachi, 1984; Wellmon, 1988) Kompetenssin alalajeja ei käsitellä tässä tutkimuksessa pidemmälti.

Tarkoitukset:

Kuten yllä todettiin, käytäntöteoria tutkii myös fyysisten objektien lisäksi ihmisten henkisiä ominaisuuksia, kuten tarkoituksia ja tuntemuksia. Geiger ja Kelly (2014) kuvailevat tarkoitusten muodostuvan tavoitteista, haluista ja tuntemuksista joita työpaikalla ilmenee. Myyntityössä tavoitteet ovat selkeästi asetetut (Anderson & Oliver, 1987), ja niihin pääseminen tai pääsemättömyys vaikuttavat työmotivaatioon radikaalisti. Myyjät keskustelevatkin keskenään sekä onnistuneista, että epäonnistuneista asiakastapaamisista (Vachhani, 2007). Vachhanin mukaan antavat ’osan itsestään’ myyntipuheeseen ja heille on tärkeää puhua myynnistä työpaikalla. Olen samaa mieltä Vachhanin kanssa siitä, että myyntityö on erittäin

henkilösidonnaista ja ei ole 'kahta samanlaista myyjää'. Myyntityössä on myös tärkeää, että tavoitteiden saavuttamisesta annetaan kehuja, sillä myyntiprosessin tuloksellisesti loppuun saattaminen saatetaan katsoa työssä onnistumisen sijaan työn tekemiseksi. Mikäli tavoitteita ei onnistu saavuttamaan, voi myyjä kokea epäonnistuneensa työssään ja tämä taas asettaa paineita. Epäonnistumisista ja onnistumisista puhuminen auttaa kuitenkin myyjää kehittymään ja luomaan tarkoitusta tulevalle. Myyjät ovat usein myös kilpailuhenkisiä, heidän halunsa tehdä tulosta on kova (Brown, Cron & Slocum, 1998) ja tähän yritykset pyrkivät kannustamaan provisio- ja kommissiopalkkauksilla. Provisio ei kuitenkaan saa muodostua itsetarkoitukseksi. Vaikka on tutkittu, että mitä suurempi rahallinen insentiivi, sitä nopeammin henkilö oppii (Locke & Latham, 2002).

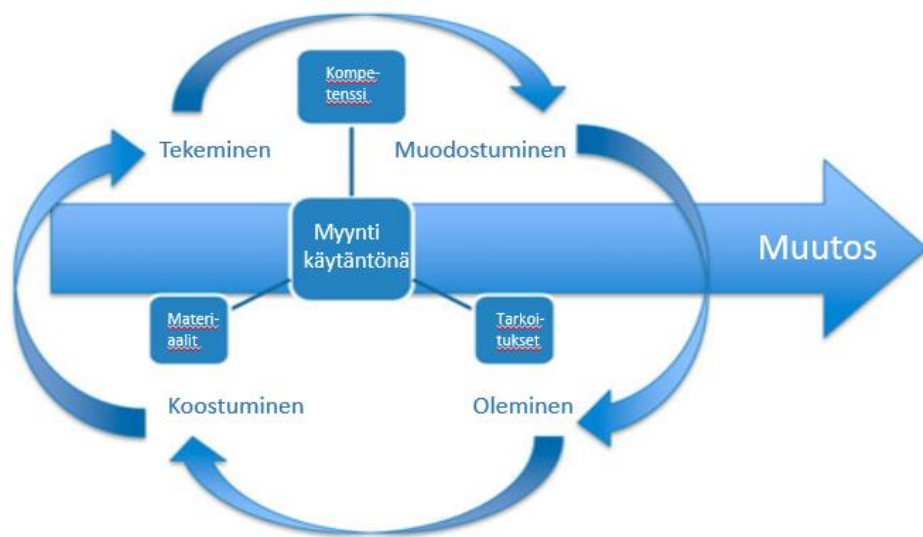
Materiaalit:

Kolmantena materiaalit, joka nimensä mukaisesti käsittää mitä välineitä, objekteja tai artefakteja työyhteisössä käytetään työtehtävien toteuttamiseksi (Reckwitz, 2002). Tietokoneet ovat oleellinen osa myyntityötä, sillä suuri osa kommunikaatiosta ja yhteydestä asiakasorganisaatioon tapahtuu juuri tietokoneilla. Tietotekniikka on mahdollistanut paljon, sillä tietoa asiakkaista on entistä helpompi hakea informaatioteknologian kehityksen takia ja yritysten asiakkuuden hallinta onkin siirretty customer relationship management –ohjelmistoon, eli CRM:ään. CRM –ohjelmistoon merkataan asiakkaiden kanssa käydyt keskustelut, avainhenkilöt, neuvotteluprosessi ja kaikki oleellinen informaatio organisaatiosta. Tämä vaikuttaa etenkin myynnin valmisteluprosessiin, jossa informaatio ja etenkin valmiiksi löytyvä CRM -informaatio säästää aikaa ja näin ollen kustannuksia.

Toinen paljon käytetty työkalu myyntityössä on Microsoftin PowerPoint, jonka avulla yrityksille voidaan helposti presentoida idea tai tarjous (Yates & Orlikowski, 2007). PowerPointin käyttö ei rajoitu vain yrityksen ulkoisiin presentaatioihin ja myyntiin itsessään, vaan sitä käytetään myös laajalti tulosten mittaamiseen, vuosikatsausten esittämiseen ja informaation välittämiseen (Yates & Orlikowski, 2007). Näin ollen PowerPoint on yksi tärkeimmistä työkaluista, sen ollessa päivittäinen instrumentti myyntityössä. Materiaaleista myös yksinkertaiset asiat, kuten puhelin ja vaatetus ovat oleellinen osa myyntityötä. Kaikkien materiaalien listaaminen tähän ei palvelisi kuitenkaan tutkimuksen luonnetta, joten keskityn omasta mielestäni olennaisimpiin, kuten juuri edellä mainitut PowerPoint –esitykset, tietokoneet jne. Kiistämättä teknologia on vaikuttanut myyntityön kulkuun paljon ja niihin

käytäntöihin, joita myyjillä jokapäiväisessä työssään on. Vuonna 1996 Rolph Andersonin tekstissä listaamat kolme myyntityöhön vaikuttavaa teknologista tekijää olivat: myynnin verkkoympäristöt, videokonferenssikeskustelut ja myynnin automatisointi (Anderson, 1996). Nyt 20 vuotta myöhemmin nämä teknologiat ovat vahvasti käytössä ja digitalisoitumisen myötä myyntiä voidaan toteuttaa välimatkoista riippumatta konferenssikeskustelulla, nähdessä asiakkaan kasvot ja heidän nähdessä reaaliajassa myyjän esittämä presentaatio, tämä vaikuttaa radikaalisti myyntiorganisaation maantieteelliseen rajoittumiseen. Vaikka materiaalit ovat vaikuttaneet vahvasti myyntityön luonteeseen ja etenkin sen harjoittamisen helpottamiseen, Rekwitz (2002, 252-253), toteaa, että vaikka materiaalisia työkaluja on paljon, 'jalkapallon pelaamiseksi tarvitaan maali, kenttä ja pallo, mutta yksin ne eivät vielä tee jalkapallopelejä'. Kuten jalkapallopeleissä, esineet ja asiat eivät myyntityötäkään itsessään vielä tee.

Viimeisenä vaiheena Shove jne. käsittelevät muutokset ajan kuluessa. He kuvailevatkin muutoksen tapahtuvan kompetenssin, tarkoitusten ja materiaalien hallitsemisen yhteisvaikutuksesta. Koska ammatin harjoittaminen tapahtuu yksilöiden toimiessa, on luonnollista, että muutos tapahtuu yksilöiden muuttaessa toimintatapojaan: kompetenssin parantuessa yksilö oppii tekemään samat asiat entistä tehokkaammin, myyntitavoitteiden uudelleenjärjestelyllä entistä realistisemmiksi muutetaan myyjän motivaatiota työskennellä. Erilaiset materiaalit ja järjestelmät helpottavat kommunikaatiota ja tuotteen esittelyä, tuoden uusia mahdollisuuksia. Muutos on alati läsnä työilmapiirin jatkuvasti muuttuessa ja toimintatapoja kehittäessä. Geiger ja Kelly (2014) huomauttavatkin, että työntekijöiden ollessa ihmisiä ja ihmisten improvisoidessa ja muuttaessa tietoisesti toimintatapojaan, saattaa itse työn tekeminen käytäntönä muuttua.



Kuva 1, Mukailleen Geigerin ja Kellyn (2014) mallia

2.2 Myyntityö käytäntönä

Edellä mainittu Shoven, Pantzarin ja Watsonin (2012) menetelmä tutki käytäntöjä kompetenssin, tarkoitusten ja materiaalien alati jatkuvan muutoksen avulla. Seuraavaksi tutkin myyntityötä tekemisenä, olemisena ja millaisia ihmisiä myyjät oikein ovat? Geiger ja Kelly (2014) lisäävät neljä teemaa Shoven jne. malliin vastaamaan tarkemmin myynnin käytäntökysymyksiin, jotka kuvaavat mitä työ itsessään on ja miten käytäntöteorialla niitä voidaan tutkia. Nämä teemat kysymyksiksi muotoiltuna ovat, mitä on *myyjänä oleminen*, mitä *työn tekeminen on*, mistä *myyntityö koostuu* ja miten *työn käytäntöyhteisö on muodostunut*? Ensimmäisenä, myyjänä olemista Vachhani (2007) kuvailee sillä, miten valmiita myyjät ovat panostamaan työhönsä henkilökohtaisesti. Myyjät ovatkin poikkeuksellisen läheisesti sidoksissa työhönsä, sillä he voivat rinnastaa merkittävän asiakkaan menettämisen jopa avioeroon tai työn menettämiseen (Goodwin, Mayo & Hill, 1997). Henkilökohtaisesti panostaminen myyntityössä näkyy myös tuloksissa, Goodwin jne. tutkimuksessa käykin ilmi, että myyjä panostaa usein työhönsä henkilökohtaisella tasolla ja asiakassuhteen kehittyminen potentiaalisesta asiakkaasta asiakkaaksi on verrattavissa ystävän saamiseen. Ystävän saaminen, läheisen kuolema tai avioero ovat vahvoja vertauksia ja osoittavat, kuinka vahvasti myyjä on myös tunteella mukana työssään. Tunteet ja sosiaalinen kanssakäyminen ovat myyntityön osia,

joita perinteisessä seitsemän askelman mallissa ei oteta huomioon, sen kuvatessa enemmän itse myyntiprosessia. Itse olen traditionaalinen ”tunteella myyvä” myyjä, ja huomaan erittäin usein esimerkiksi arjen stressin ja muiden asioiden vaikuttavan suurestikin tavoitteiden saavuttamiseen.

Badovick, Hadaway ja Faminski (1992) esittävät tekstissään juuri myyjien tunne-eroja onnistuneen ja epäonnistuneen myyntikuukauden välillä. Myyjät motivoituvat saavuttaessaan tavoitteet, mutta he kuvailevat muutosta motivaatiossa suurempana juuri epäonnistuneen myyntikuukauden jälkeen. Tavoitteiden täyttämättä jättämisestä Covington ja Omelich (1984) järjestivät tutkimuksen, jossa opiskelijoilta kysyttiin kurssin tenttien jälkeen, miten he olivat mielestään onnistuneet suhteessa odotuksiin. He kuvailivat opiskelijoiden tuntevan epäonnistuneen kokeen jälkeen, joko nolostuneisuutta tai syyllisyyttä. Nolostuneisuudella oli negatiivinen vaikutus oppimisprosessiin myöhemmässä vaiheessa, mutta syyllisyydellä oli päinvastoin positiivinen. Näin ollen siis myös myyjät voivat potea joko syyllisyyttä tai nolostuneisuutta siitä, etteivät he ole päässeet tavoitteisiin. Tämä avaa mahdollisuuden keskustelulle siitä, miten itse asettamat tavoitteet ja annetut tavoitteet, sekä niiden erot vaikuttavat myyjän motivaatioon. Mikäli myyjälle asetetut tavoitteet ovat myyjän omasta mielestä realistiset, on tuntemuskin lähtökohtaisesti syyllinen, jos tavoitteisiin ei päästä. Mikäli taas asetetut tavoitteet eivät myyjän mielestä ole realistiset, tuntee hän ensisijaisesti nolostuneisuutta, mikäli tavoitteita ei saavuteta.

Toisena pureudutaan siihen mitä myyntityön tekeminen on? Myyntiprosessi on olennainen osa myyntityötä (Moncrief & Marshall, 2005), mutta tekemistä voidaan kuvata niillä käytännöillä, joita työntekijällä on jokapäiväisessä työssään käytössään (Reckwitz, 2002), kuten yllä mainituilla PowerPoint -presentaatioiden valmistelulla, tavoitteilla tai kompetenssilla. Koska myyjä on myös itse aktiivisesti muutoksen luoja, on muutoksen luonti osa työntekoa. Myyntityö yksinkertaistettuna kuitenkin on asiakkaan tarpeen tyydyttämistä myytävällä tuotteella tai palvelulla (Futrell, 2008). Tähän kuuluu läheisesti edellä mainittu seitsemän askelman malli, joka kuvaa myyntityön prosessia alkaen asiakkaan prospektoinnista ja päättyen seurantaan (Dubinsky, 1981; Moncrief & Marshall, 2005; Futrell, 2008).

Kolmantena myyntityön koostumisella tarkoitetaan sosiaalisia suhteita, joita työntekijöillä on esimiehiinsä, kollegoihinsa ja asiakkaisiinsa, sekä välineitä, joita työssä päivittäin käytetään

(Geiger & Kelly, 2014). Päivittäisessä käytössä yhä enemmän olevat tietotekniset laitteet muovaavat sitä todellisuutta, jota työpaikoilla luodaan. Teknologia vaikuttaa siihen millä välineellä kommunikoidaan, mutta myös siihen miten välinettä käytetään kommunikaatioon (Orlikowski, 2000). Ennen sähköpostia kommunikointiin sähköin, kasvotusten tai puhelimitse, nykyään teknologia on mahdollistanut useita eri medioita, joilla työssä voi viestiä. Orlikowski toteaa, että mediaa valitessa, jossa viestintä tapahtuu, muovaa myös viestiä itseään. Myyntiorganisaatiossa asiakkaan kanssa ollaan usein yhteydessä joko sähköpostitse tai puhelimen välityksellä, mutta uudet mediat kuten videokeskustelut ja pikaviestipalvelut ovat muovanneet tapaa kommunikoida niin asiakkaan kuin kollegojen ja esimiestenkin kanssa. Tärkeää informaatiota kuten tarjouksen jättämistä tai muutosta tilaukseen tuskin kannattaa lähettää esimerkiksi tekstiviestillä. Näin myös välineet vaikuttavat siihen, millainen viesti lähetetään, sillä on muodostunut yleinen käytäntö siitä, missä mediassa lähetetty viesti katsotaan asialliseksi ja missä epäammattimaiseksi.

Viimeisenä käytäntöyhteisöllä tarkoitetaan sitä yhteisöä, jonka jäsenillä ovat yhteiset intressit tehdä omaa asiaansa paremmin kuin ennen. Tästä esimerkkinä bändi, jolla on yhteinen ilmaisunhalu tai kouluopiskelijat jotka etsivät kouluporukassa identiteettiään (Wenger, 2016). Wenger esittääkin, että käytäntöyhteisö ei ole pelkkä ryhmä ystäviä, vaan sen jäsenillä on yhteinen päämäärä, jota he yhteisesti tavoittelevat. Yhteisössä jaetaan aktiivisesti omia kokemuksia ja käytäntöjä jäseneltä toiselle, tavoitteena kehittyä. Myyntityössä yhteistä kaikille on päämäärä, usein yhteiset ja henkilökohtaiset tavoitteet saavat kannustamaan kollegaa pääsemään tavoitteisiinsa. Asiakastapaamisen jälkeen usein yhteisön jäsenet kysyvät miten tapaaminen on mennyt, jolloin palautes keskustelusta hyötyy niin sen tekijä kuin kohdekin. Olen itse usein huomannut myyjien olevan erityisen innokkaita tietämään onnistuneista ja epäonnistuneista myyntiprosesseista, sen helpottavan mahdollisesti omaa tulevaa työtä. On tärkeä huomata, että Wenger tekstissään esittelee käytäntöyhteisön usein avun saamiseksi tai kysymiseksi, mutta myyntiorganisaatiossa palautteen antaminen ja kysyminen ovat jatkuvaa dialogia työntekijöiden kesken, eikä välttämättä pelkästään avun saamista tai kysymistä.

Myyntityö käytäntönä pitää sisällään kompetenssin, materiaalien, tarkoitusten, käytäntöyhteisön muodostumisen, tekemisen ja myyntityön koostumisen, joiden avulla luodaan jatkuvasti muutosta. Seuraavaksi käsittelen käytäntöteorian pohjalta myynnin valmistelutyön prosessia, sen eri vaiheita ja vaikutusta myyntityöhön.

3 MYYNIN VALMISTELUTYÖN PROSESSI

Myynnin valmistelutyö nähdään tärkeänä onnistuneen myyntitapahtuman saavuttamiseksi. (Simons & Tripp, 1997, Lewicki et. al, 1997, Fisher & Ury, 1991, Futrell, 2008). On todettu, että myyjät, jotka valmistautuvat myyntitapahtumaan huolellisesti menestyvät lähes poikkeuksetta paremmin, kuin ne, jotka eivät valmistautuneet neuvottelutilanteeseen (Sujan, Weitz & Kumar, 1994). Koska myyntiprosessiin valmistautuminen vaikuttaa itse myyntitapahtumaan, on tärkeää myös ymmärtää mitä myynnin valmistelutyö pitää sisällään. Ennen neuvottelutilannetta myynnin valmistelutyö koostuu eri vaiheista, jotka saattavat vaihdella toimialasta, yrityksestä ja näkökulmasta riippuen. Simons ja Tripp (1997) esittävät valmisteluprosessille kohta kohdalta käytävän listan, jossa valmisteluprosessi tulee tehdyksi. Listassa on kaikkiaan 25 kohtaa, jotka myyjä täyttää edetessään. Tässä tutkimuksessa valitsen kuitenkin yksinkertaisemman Lewickin, Mintonin ja Saundersin mallin valmisteluprosessin kulusta, joka kuvaa mielestäni vahvemmin itse tekemistä ja on näin ollen tutkimuksen käytäntönäkökulman takia oleellisempi.

Myynnin valmistelun vaiheet koostuvat tiedonhankinnasta, tavoitteiden asettamisesta, neuvottelustrategian laatimisesta ja harjoittelusta (Lewicki et al., 1997), joiden huolellisella suorittamisella pyritään valmistautumaan mahdollisimman hyvin itse myyntineuvotteluun. Tiedonhankinnassa asiakkaasta yritetään etsiä oleellista informaatiota myyntitilanteen kannalta, esimerkiksi asiakkaan aikaisempia kokemuksia vastaavasta tuotteesta, tai kenties komplementoivan palvelun olemassaolon etsimistä. Tämän jälkeen seuraa suunnitelman laatiminen, jossa asetetaan selkeät tavoitteet, jota neuvottelulta odotetaan. Kolmantena vaiheena esitetään strategian laatimista, jolla pyritään luomaan mahdollisimman hyvä kuva asiakasorganisaatiosta ja ymmärtämään miksi juuri asiakkaan pitäisi ostaa tuote. Viimeinen vaihe on harjoittelemista, joka voi nimensä mukaisesti koostua konkreettisista asiakastapaamissimulaatioista, vastaväiteharjoittelusta (Lewicki, Minton ja Saunders, 1997), aina PowerPoint –presentaation ulkoa opetteluun ja sujuvaan esittämiseen (Yates & Orlikowski, 2007).

3.1 Tiedon hankkiminen

Tiedon hankkiminen koostuu useasta eri elementistä, eikä siitä vallitse yhtenäistä ymmärrystä. Ristiriitaa aiheuttavat termit prospektointi, suspektointi ja asiakkaan ymmärtäminen. Prospektoinnilla tarkoitetaan karkeasti asiakasta, joka ei ole vielä ostanut organisaatiolta mitään, suspektilla taas prospektin esiastetta, jossa asiakas on olemassa, muttei ole vielä ilmaissut kiinnostusta yritystä kohtaan. Eri tutkijat ovat tulkinneet tietyn kohdan olevan osa suurempaa kokonaisuutta (kuten suspektointi osana prospektointia) (Anzulis, Panagopoulos & Rapp, 2012; Jolson & Wortruba, 1992; Johlke, 2006; Futrell, 2008), mutta mielestäni kaikissa vallitseva teema on tiedonhankinta, jossa pyritään etsimään ja käyttämään tätä tietoa hyväksi ennen asiakkaaseen kohdistuvaa ensikontaktia. Jolson ja Wortruba kuvailevat prospektoinnin olevan toinen osa myyntiprosessia, suspektoinnin jälkeen, jossa asiakasorganisaatiosta tiedetään vain rajallinen määrä. Johlke kuvaa prospektointia yleisesti katsotuksi ensimmäiseksi myyntiprosessin vaiheeksi, kun taas Panagopoulos ja Rapp selittävät prospektoinnin olevan osa laajempaa asiakkaan ymmärtämisprosessia, jonka he käsittävät olevan vaiheista ensimmäinen. Futrell (2008) taas toteaa kirjassaan prospektoinnin olevan ennen valmistelua ja kontaktointia tapahtuva vaihe, jossa etsitään henkilö, jolla on rahaa, valtuudet ja tarve ostaa tuote, tämä voidaan myös toteuttaa joko etsien henkilöitä tai yrityksiä. Koska kaikissa esitetyissä teorioissa on kuitenkin kyse tiedonhankinnasta, käsitellenkin asiakkaan ymmärtämistä ja prospektointia tiedonhankintana, vaikka ne myynnin seitsemän askelman mallissa asetetaankin omiksi vaiheikseen.

Tiedonhankintaan voidaan käyttää lukuisia eri lähteitä, kuten: markkinoilla olevaa tietoa (Plott, 1999), CRM tietoa (Pass, Evans & Schlacter, 2004), sosiaalisia verkostoja (Anderson, 2008) tai Internetistä löytyvää dataa (Futrell, 2008). Yhä useammin kuitenkin tiedonhankinta tapahtuu tietojärjestelmien avulla (Jones, Brown, Zoltners & Weitz, 2005) ja yhä enenevässä määrin sosiaalisen median avulla (Andzulis et. al. 2012). Tiedonhankinnassa asiakasorganisaatiosta etsitään liidejä (leads), eli henkilöitä joita kontaktoida organisaatiosta jotka myyjä näkee myyntiprosessille oleellisina henkilöinä (Jolson & Wortruba, 1992; Futrell, 2008), oleellisten henkilöiden lisäksi on tärkeä tiedostaa, onko henkilöllä valtuuksia tehdä päätöksiä asiasta, tai onko henkilö valmis ottamaan vastaan myyjää. Esimerkiksi myydessä uutta rahoitusta

yritykselle, on syytä hankkia lisäinformaatiota esimerkiksi rahoitusjohtajasta, tai markkinointitilaa myydessä markkinointijohtajasta. Tämä vaikuttaa oleellisesti siihen, millaisen kuvan yrityksestä antaa: soittaessa asiakasyritykselle täysin valmistautumatta ja taustatietoa etsimättä, antaa helposti yrityksestä huolimattoman kuvan (Plank & Dempsey, 1980). Teknologia ja sosiaalinen media ovat erittäin käteviä työkaluja tiedonhankinnan helpottamiseksi. Sosiaaliset mediat kuten LinkedIn ja Facebook, ovat helpottaneet tiedonhakuprosessia huomattavasti (Andzulis et al. 2012) ja niistä saa usein arvokasta tietoa päättävistä henkilöistä, jonka jälkeen heidät voidaan kartoittaa organisaatiokaavioon. Organisaatiokaavioon lisätään vastuualueiden johtajat ja heidän alaisensa, synnyttäen reaaliaikaisen kokonaiskuvan yrityksen päättävistä henkilöistä ja heidän vastuualueistaan. Sosiaalisen median reaaliaikaisen tiedon hyödyntäminen voi olla myös tarkempaa, sillä CRM-data päivitetään usein yrityksen omien työntekijöiden toimesta ja näin ollen pohjaa helposti vanhaan tietoon, antaen prospektoijalle väärän kuvan yrityksestä (Jolson & Wortruba, 1992). Vaikka tiedonhankinta on oleellista myyntiprosessin onnistumiselle, eivät useimmat myyjät tiedä miten prospektoida, he eivät pidä prospektoinnista, eikä suurin osa yrityksistä osaa kouluttaa työntekijöitä prospektoimaan (Jolson & Wortruba, 1992), joten kouluttamalla työntekijät ensin hakemaan tietoa, prospektoimaan ja laatimaan organisaatiokaavioita voidaan odottaa olevan suoraan myönteinen vaikutus myyntiprosessin lopputulokselle.

Tiedonhankintaan kuuluu myös asiakkaiden tarpeen tunnistaminen, vastaväitteiden ennakoiminen ja niihin valmistautuminen (Peterson & Lucas, 2001; Plank & Dempsey, 1980). Ennen ensimmäistä kontaktia on luonnollista miettiä, miksi asiakasorganisaation tulisi valita tuotteemme muiden joukosta? Mitä tarpeita asiakkaalla on, joita tuotteellamme voidaan täyttää? Asiakkaan tarpeen tunnistaminen ei käsitä pelkästään tuotetta tai palvelua, vaan ratkaisun. Esimerkiksi asiakkaan tarve ei ole tietokoneen näyttö, vaikka se sitä olisikin ostamassa, vaan tarve on nähdä asioita tietokoneen näytöltä (Griffin & Hauser, 1993). Tämä on tärkeä muistaa asiakasta kontaktoidessa, sillä mikäli tarve ei ole mielessä, ei oikeaa ratkaisuaakaan voi tarjota. Fisher ja Ury (1981) teoksessaan *Getting to Yes*, toteavat, että neuvottelutilanteessa tulisi aina yrittää ratkaista ongelmat ennen kuin ne syntyvät ja, että neuvotteluvoima on maksimoitu silloin, kun pystyy kuvailemaan vastaväitteen paremmin, kuin vastapuoli itse, jonka jälkeen sen voi kumota. Futrellin (2008) mukaan vastaväitteitä ei myöskään koskaan tulisi pelätä, sillä jos vastaväitteitä pelkää, vastaus jää usein vajavaiseksi ja usein johtaa epäonnistumiseen. On myös tärkeä huomata, että vaikka asiakas haluaisikin ostaa tuotteen, kukaan ei halua tulla hyväksikäytetyksi, joten on elintärkeää, miten kysymyksiin ja vastaväitteisiin vastataan.

Huolellinen valmistautuminen auttaa varmuuteen ja pelon ylitsepääsemiseen ja näin ollen, kauppojen solmimiseen.

3.2 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettaminen on tärkeä osa myyntityötä (Cron, Brown & Slocum, 1998). Tarkastelen tavoitteiden asettamista Edwin Locken ja Gary Latham (2002) mallin mukaan, joka jakaa tavoitteiden asettamisen kolmeen osaan, annettuihin tavoitteisiin, itse asetettuihin tavoitteisiin, sekä minäpystyvyyteen. Locke ja Latham ovat oman alansa pioneereja ja artikkelissaan “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation” he kokoavat datan 35 vuoden ajalta, esittäen mitä tuona aikana tavoitteiden asettamisen tieteenalalla on tapahtunut.

Tavoitteiden asettaminen voidaan jakaa siis annettuihin tavoitteisiin, itse asetettuihin tavoitteisiin, sekä minäpystyvyyteen. Tavoitteiden asettaminen vaikuttaa suoraan siihen, miten tehtävään asennoidutaan, miten siitä suoriudutaan ja myyntityössä se vaikuttaa myyntiprosessin onnistumiseen. Annetut tavoitteet nähdään itsensä ulkopuolelta tuleviksi tavoitteiksi, kuten esimerkiksi esimiehen asettamiksi tavoitteiksi tai vuositavoitteiksi, jotka vaikuttavat epäsuorasti itse asetettujen tavoitteiden ja minäpystyvyyden kautta lopputulemaan. Minäpystyvyydellä (self-efficacy) tarkoitetaan ihmisen omia arvioita omista kyvyistään suoriutua tehtävistä. Annetut tavoitteet vaikuttavat siis siihen, miten itse asettaa omat tavoitteensa ja miten itse kokee pystyvänsä tavoitteet saavuttamaan. Vahva minäpystyvyys taas vaikuttaa itse asetettuihin tavoitteisiin välillisesti siten, kun minäpystyvyyden taso on korkealla, on itse asetetut tavoitteet myös korkeammat ja mahdollisuudet saavuttaa tavoitteet paranevat. (Locke & Latham, 2002) (Brown, Jones & Leigh, 2005) (Fu, Richards & Jones, 2009). Myyntityössä tavoitteiden saavuttamisen palkkiona usein on provisio tai komissio, jolloin puhutaan rahallisesta insentiivistä. Locke ja Latham esittävät, että rahallisen insentiivin ollessa suuri, on sitoutuminen myös parempaa. Kuitenkin mikäli komissio tai provisio maksetaan vain onnistuneista suorituksista, voi se laskea sitoutumisen tasoa, sillä kun myyjä huomaa, että provisio tai komissio ei ole saavutettavissa, voi myyjä laskea omaa tavoitettaan ja tuntea minäpystyvyytensä laskevan. Luvussa 2.1 kuvaillessani tarkoituksia, esitin, miksi rahallisen insentiivin kasvaessa, suoritus ei välttämättä aina parane. Se liittyy juuri edellä mainittuun,

jossa työntekijän minäpystyvyys laskee, mikäli provisio tai komissio menetetään. Aiemmin tutkimuksessa verrattiin suuren asiakkaan menettämistä avioeroon tai läheisen menettämiseen. Voidaan siis olettaa, että mitä suurempi asiakas, sitä suurempi henkinen 'menetyks' on. Näin ollen myös myyntitilanteessa rahallisen insentiivin ollessa korkea, sen jäädessä toteutumatta voi myyjän minäpystyvyys romahtaa.

Myös liian haastavat tehtävät vaikuttavat minäpystyvyyteen ja itse asetettuihin tavoitteisiin ja näin ollen tulisi annettuja tavoitteita sovittaa, mikäli tavoitteiden saavuttaminen alkaa näyttää epätodennäköiseltä. Itseasetettujen tavoitteiden liian matalalla asettamisella huomattiin olevan laskeva vaikutus suorituskyyvylle, mutta silti korkeampi, kuin jos tavoitteet olivat liian korkeat (Fu, Richards & Jones, 2009), näin ollen totean, että myyntiprosessin vaatimustasoa tulee arvioida tarkasti, sekä omien että annettujen tavoitteiden osalta. Mielenkiintoinen ero tavoitteiden ulkoisessa asettamisessa ja omien tavoitteiden asettelussa on se, että Menton, Locken ja Kleinin (1992) tutkimuksessa opiskelijat suoriutuivat paremmin asettaessaan omat tavoitteensa matalemmiksi, kuin ne jotka asettivat tavoitteensa korkeiksi (kokeessa testattiin opiskelijoiden kykyä keksiä arjen objekteille uusia käyttötarkoituksia) ja samoin Fu:n jne. tutkimuksessa myyntiyhteisössä työntekijät suoriutuivat paremmin asettaessa omat tavoitteet matalammiksi ja kuitenkin molemmissa tutkimuksissa huomattiin, että annettujen tavoitteiden ollessa korkeammat, suorituskyyky oli parempaa, kuin matalalle asetetuissa tavoitteissa. Tämä johtuu Locken ja Latham mukaan siitä, että tavoitteiden ollessa haastavat, muttei mahdottomat, työntekijät nostavat omaa minäpystyvyyttään ja omia henkilökohtaisia tavoitteitaan vastaamaan annettuja tavoitteita. Ideaali tilanne siis olisi tilanne, jossa omat tavoitteet ovat hieman alle normaalin tason ja annetut tavoitteet hieman yli normaalin. Kuitenkin tutkimuksissa todetaan positiivisen vaikuttavuuden olevan henkilökohtaista, joten "normaalitaso" tulisi määrittää jokaiselle henkilökohtaisesti, sitä välttämättä pystymättä edes tekemään. Locke ja Latham myös esittävät "do your best" –menetelmän ja sen vaikutuksen tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimuksissa, joissa kohteelle annettiin tehtäväksi suoriutua "parhaasi mukaan", kohde suoriutui huomattavasti huonommin, kuin jos koehenkilölle asetettiin tavoite. Mielenkiintoista oli se, että vaikka tavoite oli lähes mahdottoman vaikea, suoriutui kohde silti paremmin tehtävästä, kuin "tee parhaasi" – koehenkilö. Olen huomannut juuri haastavat tavoitteet monesti motivoiviksi ja työssä huomaa pystyvänsä nostamaan itsensä uudelle tasolle, mutta tavoitteiden ollessa liian vaativat, motivaatio laskee hyvinkin nopeasti, joten edellä esittämä tarkka tavoitteiden määrittäminen on

tärkeää. Koska tavoitteet vaikuttavat suoraan myyntiprosessin onnistumiseen, on tavoitteiden asettelu yksi olennaisimpia osia myynnin valmistelutyötä.

3.3 Neuvottelustrategian laatiminen

Strategia -sana pohjaa antiikin Kreikkaan sanaan *strategos* jolla kuvattiin kenraalin sodanjohtotaitoja (Puusa, Reijonen, Juuti & Luoma, 2014), joiden tarkoituksena oli voittaa sota. Sun Tzu:n teos ”Sodankäynnin taito” kuvailee vastustajan aikeita, auttaa ennakoimaan niitä, helpottaa omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista, sekä ympäristön huomioon ottamista. Ei siis ihme, että liike-elämä on ottanut sodankäynnin teoksesta vahvasti vaikutteita, kaikkien edellä mainittujen asioiden helpottaessa valmistautumaan alati muuttuvaan business-pelikenttään (Lee, Roberts, Lau, 1998). Samoin kuin sodassa taitavin strategi, neuvottelutilanteessa taitavin neuvottelija on etulyöntiasemassa. Vaikka vastapuoli olisi taitavampi neuvottelija, voi hyvin valmistautumalla tuon etulyöntiaseman kääntää itselleen eduksi ja juuri tästä on kyse strategian laatimisessa.

Strategian yksi olennaisimmista tarkoituksista (myyntikontekstissa) on ratkaista asiakkaan ongelma, jota Futrell (2008) kuvailee taitavien myyjien huomioivan lähes automaattisesti. Taitava myyjä huomaa asiakkaan strategiset tarpeet ymmärtämällä heidän organisaatorakenteensa, tämä tapahtuu yllä mainitun huolellisen suunnitelman laatimisella ja tutustumalla asiakasorganisaatioon. Myös erilaisten vaihtoehtojen kehittäminen on tärkeää (Futrell, 2008), sillä mikäli asiakas onkin esimerkiksi ratkaissut jo ongelman, johon tuotetta yritettiin alun perin tarjota, on vaihtoehtoiset strategiat elintärkeitä myyntiprosessin onnistumisen kannalta. On siis riski tarjota suoranaisesti tuotetta ratkaisuksi asiakkaan ongelmaan, sillä mikäli yllä mainittu skenaario toteutuu, voi asiakas kokea tuotteen tarpeettomaksi. Nykyään ollaankin paljolti siirrytty malliin, jossa asiakkaalle ei tarjota vain tuotetta tai palvelua, vaan ratkaisuja. On tosin kritisoitu, että vaikka yritykset usein ilmoittavat myyvänsä ratkaisuja, se usein voi olla vain tuotteiden sitomista palveluihin (Sharma, 2011). Muutos tuoteperäisestä tai palvelumyynnistä ratkaisumyyntiin nähdäänkin enemmän jo myyjän aseman muutoksena kohti asiakasorganisaation konsulttia, sillä asiakasorganisaatiossa myyjän palveluista aidosti hyödytään, kun myyjä etsii ratkaisuja asiakkaan sen hetkisiin ongelmiin (Sheth & Sharma, 2008). Sheth ja Sharma myös lisäävät, että ratkaisumyynti on tuomassa

loppua perinteiseen seitsenaskelmaiseen myyntiin, sillä myyjän tehtävä on muuttunut tuotteen myymisestä asiakkaalle asiakkaan ongelman ratkaisijaksi, jolloin luottamus ja suhteet asiakkaisiin korostuvat.

Strategian laatimiseen liittyy läheisesti myös valmistautuminen itse myyntipresentaatioon. Kuten aiemmin totesin, tapahtuu myyntipresentaatioiden tekeminen valtaosin Microsoftin PowerPoint –ohjelmalla. Ennen PowerPoint –esityksiä myyntityössä käytettiin aluksi numeerisia graafeja ja taulukoita, mutta myöhemmin ne alkoivat painottua enemmän liiketoiminnan vertaamiseen ja taltioimiseen (Yates, 1993). 2000-luvun alussa PowerPoint presentaatioita tehtiin jo yli 35 miljoonaa päivässä, yhteensä yli 250 miljoonalla tietokoneella (Laporte, Linkow & Sauer, 2002). Miten PowerPoint on muuttanut siis myyntipresentaatiota? Yates ja Orlikowski (2007) toteavat PowerPointin tarkoituksen olevan informoida, suostutella tai motivoida ulkoista tai sisäistä audienssia. Myyntiorganisaatioissa käytetäänkin sitä juuri näihin tarkoituksiin, yrityksen sisällä presentaatioita järjestetään esimerkiksi uuden ohjelmiston käyttöönottoon (koulutus), osavuositarkastuksiin (informointi) ja tavoitteiden läpikäymiseen (motivointi), kun taas sitä ulkoisesti hyödynnetään presentaatioiden pitämiseen neuvottelutilanteessa (suostuttelu). Lewicki, Minton ja Saunders (1997) esittävät, että kokeneimmat myyjät ymmärtävät sen arvon, jotka huolellisesti valmistellut muistiinpanot asiakastapaamiselle tuovat. Usein käytetty tapa onkin tulostaa PowerPoint presentaation sivut, jotta muistaa presentoidessa, mitä asiaa on esittämässä seuraavaksi (Yates & Orlikowski, 2007). Presentaatioita ja muistiinpanoja myös harjoitellaan aktiivisesti ennen asiakastapaamista.

3.4 Harjoitteleminen

Harjoitteleminen on olennainen osa myynnin valmistelutyötä, sen vahvistaessa kaikkia aikaisemmin esitettyjä kohtia. On selvää, että mitä enemmän uutta aktiviteettia harjoittelee, sitä paremmin se jokaisen toiston jälkeen suoriutuu. Stutman ja Newell (1990) huomasivat kolme asiaa, jotka toteutuivat aktiivisen harjoittelun toimesta ennen kokousta. Ensimmäisenä huomiona oli, että kokonaisvaltainen suoriutuminen itse kokouksesta parani. Toisena se, että tutkittavat osasivat pitää paremmin tunteensa kurissa, hallitsivat jännittyneisyyttä paremmin ja olivat varmempia itsestään. Viimeisenä tutkittavien huomattiin takeltelevan puheessaan vähemmän, sekä valitsevan sanansa tarkemmin ja järjestellymmmin. Meistä jokainen varmasti

on harjoitellut esiintymistä varten ja huomannut muutaman harjoittelukerran jälkeen sen sujuvan aina paremmin. Tämä johtuu siitä, että oppimistyytlejä on perinteisesti kolmenlaista: kinesteettistä, auditiivista ja visuaalista. Kinesteettisesti oppivat tekemällä asioita, auditiiviset kuuntelemalla ja visuaalisesti oppivat muistavat asioita niitä näkemällä. Harjoittellessa esiintymistä, tulee tehdyksi näitä kaikkia kolmea samaan aikaan, lukiessa muistiinpanoja tai PowerPoint -slideja, puhuessa niitä ääneen yleisölle, sekä elehtiessä ja esiintyessä. Harjoitteluun käytetään myös videoita (Younger, 1992), sillä niiden avulla tulee myös kuulluksi oman äänen ja se helpottaa ymmärtämään mitä ja miten asiat tulisi sanoa. Myyntityössä juuri oman sanomisen kuuleminen on oppimisen kannalta tärkeää, sillä varsinkin uutena myyjänä oman sanomisen ymmärtäminen tuo varmuutta, joka taas heijastuu ulospäin aina asiakkaalle saakka.

Ideoiden jakaminen kuuluu myös osaksi harjoittelua (Lewicki et. al 1997). Usein käytettyjä metodeja ovat muun muassa presentaatioiden harjoittelu tai niin sanotut ”kokoussimulaatiot”, joissa valmistaudutaan asiakastapaamiseen kenties esimiehen tai kollegan esittäessä neuvottelun vastapuolta. Kokoussimulaatioista tulisi luoda mahdollisimman todentuntuiset (Georges, 1996), sillä kokoustilaan mentäessä huolettomasti ”harjoittelemaan” jää täysi hyöty simulaatiosta saamatta. Mitä korkeampi arvoinen arvioija simulaatiossa on sitä parempi, sillä auktoriteetti helpottaa suhtautumista asiaan vakavasti. Kokoussimulaatiot ovat myös kätevä tapa vahvistaa argumentteja ja antaa kollegan tai esimiehen ajatella vasta-argumentteja, jolloin tulee myös harjoitelluksi itse neuvottelua, ei pelkästään asian presentoimista. Näiden kommenttien ja vastaväitteiden pohjalta myyjä voi muuttaa PowerPoint -presentaatiotaan vielä ennen varsinaista asiakastapaamista (Kellogg et al., 2002). Keskustelu ja dialogin harjoittelu ovat Borgesin, Pinon, Fullerin ja Salgadon (1999) mukaan yksi tärkeimmistä kokouksen valmistelun vaiheista, sillä työntekijällä on aikaa juuri valmistautua vasta-argumentteihin.

Myyntipresentaation harjoittelu voidaan nähdä myös näyttelemisenä, siinä kaikkien sopiessa roolit ennakoon (myyjä, päättävä, ostaja jne.). Näyttelemisen kautta oppiminen, Randal Fordin artikkelin ”From situated practice to informed theory (2008)” mukaan tapahtuu viiden vaiheen avulla. Ensimmäisenä vaiheena on itse näyttelemisen, toinen on observointi, jota seuraa oman suorituksen reflektointi, neljäntenä virheiden oikaisu ja viidentenä toisto. Kokoussimulaation näyttelemisen aivan kuten teatterinäyttelyn harjoittelu toimii kokeilemisen ja epäonnistumisen kautta, jolloin näyttelijä ensin näyttelee suorituksen, jota joku on observoimassa. Tämän jälkeen observoija (kokoussimulaatiossa tämä voi myös olla kollega tai

esimies), antaa palautetta suoriutumisesta. Myyjä voi kehittää itseään saadusta palautteesta refleктоimalla, mitä siinä meni hyvin tai huonosti ja mitä simulaatiosta oppi.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Shoven, Pantzarin ja Watsonin (2014) malli kompetenssin, tarkoitusten, materiaalien ja muutoksen tarkoitus käytäntökontekstin ja myyntityön ymmärtämiseksi auttoi tuomaan esille, mitä ottaa myöhemmin tutkimuksessa huomioon, kuten myyjien tuloksen seurannan ja työmotivaation tärkeyttä. Löysin, että myyntityössä kompetenssi on suuremmassa asemassa, kuin kenties muissa ammateissa, sillä työtä on erittäin helppo mitata tulostavoitteiden avulla. Kompetenssi esiintyy myyntityössä tärkeässä roolissa juuri mittareiden ja tulosseurannan läsnäolon takia; myyjä ei voi tehdä työtään lainkaan ilman hyvän kompetenssin omaamista. Myös erilaiset tarkoitukset, kuten tavoitteet, halut ja tuntemukset ilmenivät myyntityölle tärkeiksi. Tavoitteiden asettamisen ohella ja Vachhanin (2007) tutkimuksessa kävi ilmi, että on tärkeää, että työntekijä saa myös kehuja tehdystä työstään. Materiaalien tärkeys myyntityössä on korostunut digitalisaation mahdollistaessa uusia menetelmiä, kuten edellä mainitut PowerPoint -presentaatiot ja videokonferenssikeskustelut. Välineet joita myyjä käyttää työhönsä mahdollistavat muun muassa yritysten maantieteellisen rajoittumisen poistumisen.

Myynnin valmistelutyö alkaa tiedonhankinnasta ja asiakkaan ymmärtämisestä. Tiedon hankkimisessa kompetenssi muodostuu asiakkaan ymmärtämisestä ja siitä tarvittavan oleellisen tiedon etsimisestä. Myyjä tarvitsee laajaa ymmärrystä siitä, mitä tietoa kannattaa hakea ja juuri mikä on oleellista tulevan asiakastapaamisen kannalta. Tiedon hankkimisen tarkoituksena on saada paras mahdollinen kuva asiakasorganisaatiosta ja sen avainhenkilöistä. Tavoite on ymmärtää miksi organisaatio tarvitsee tuotetta ja ennakoida jo mahdollisia vastaväitteitä. Tiedon hankkimiseen käytetään teknologiaa enenevässä määrin, tietojenhallintajärjestelmien pitäessä sisällään valtavat määrät dataa organisaatioista ja niiden päättävistä henkilöistä. Koska huolellisella tiedonhankinnalla on myönteinen vaikutus myyntitapahtumaan, joten sitä ei pitäisi aliarvioida. Liiallisuuksiin ei kannata mennä, sillä liikaa aikaa kuluttaneena voi helposti tuhlaa aikaa myös organisaatioihin, joissa kaupan saaminen on epätodennäköistä. Tiedonhankinnan lisäksi tulee sekä myyjän että esimiehen asettaa selkeät tavoitteet. Tavoitteiden asettamisessa

on tärkeää pitää annetut tavoitteet, itse asetetut tavoitteet, sekä minäpystyvyys tasapainossa (Locke & Latham, 2002). Mikäli asetettuja tavoitteita ei saavuteta voi myyjän motivaatio heiketä ja minäpystyvyys laskea. Kompetenssi tavoitteiden asettamisessa muodostuu myyjän näkökulmasta siitä, että osaa asettaa omat tavoitteensa oikein ja pitää huolen niihin pääsystä. Tämä onkin myyntityön kulmakivi: pystyä tuottamaan tulosta. Tavoitteiden asettamisen tarkoitus on tästä johtuen juuri tuloksen ja myynnin maksimoiminen. Rahallisen insentiivin kyseessä myös myyjä itse hyötyy tästä. Tavoitteiden asettamiseen käytetään tietojärjestelmiä, kuten CRM -tietoa (Pass, Evans & Schlacter, 2004) sekä laskentataulukoita.

Seuraavana valmistelutyön vaiheena on neuvottelustrategian laatiminen. Se on asiakasorganisaation rakenteen ja tarpeen ymmärtämistä. Siihen kuuluu myös presentaatiotavan valitseminen sekä presentaatioiden laatiminen. Kompetenssi neuvottelustrategian laatimisessa muodostuu kyvykkyydestä juuri ymmärtää asiakasta, sen tarpeita sekä presentaation valmistelusta, sivuten myös sen tarkoitusta - mitä paremmin strategian on laatinut, sitä paremmin neuvottelutilanteesta selviytyy. Materiaalit muodostuvat eri eri tietojärjeselmistä, kuten CRM:stä, Sosiaaliset verkostot ja Internetistä löytyvää tietoa (Pass, Evans & Schlacter, 2004, Anderson, 2008, Futrell, 2008) sekä presentaatioihin PowerPoint -järjestelmää (Yates & Orlikowski, 2007). Viimeisenä vaiheena on neuvottelutilanteen harjoittelemisen. Harjoittelemisen vahvistaa kaikkia myynnin valmistelutyön prosessin kohtia. Sen tärkeys muodostuu osaltaan juuri siksi, että ei ole väliä millä tavalla oppii (kinesteettinen, auditiivinen tai visuaalinen), kun jokaista oppimisen metodia tulee käytettyä. Aktiivisella harjoittelulla on myönteisiä vaikutuksia suoritukseen (Stutman & Newell, 1990). Kompetenssi harjoittelussa muodostuu harjoittelussa näyttelemisestä ja taidoista mukautua tilanteeseen. Täyden hyödyn harjoittelusta saa, mikäli simulaatioon asennoituu kuin se olisi varsinainen tapaaminen (Georges, 1996) ja simulaatioiden harjoittelun tarkoituksena onkin parhaan mahdollisen valmistautumisen luominen asiakastapaamiseen. Harjoitteluun voidaan käyttää kaikkia materiaaleja kuin neuvottelustrategian laatimiseenkin, sen toimiessa "kertauksena" kaikille aikaisemmille myynnin valmistelutyön prosessin vaiheille. Simulaatioita voidaan myös harjoitella videoin (Younger, 1992), mahdollistaen riippumattomuuden välimatkasta ja auttaen ymmärtämään muun muassa mitä sanajärjestyksiä neuvottelutilanteessa tulisi käyttää tai välttää.

Käytäntöteorioita on kritisoitu siitä, että keskittymällä kaikkiin asioihin samaan aikaan, tutkimus saattaa jäädä vajavaiseksi eri osa-alueilla, ja jää kuvailemaan vaan mitä myyjät 'tekevät' (Geiger & Kelly, 2014). Tutkielma antaa yleiskuvan siitä, mitä myyjä oikeasti

tekee ja mitä käytäntöjä myyjällä päivittäisessä työssään on, mutta kuten edellä mainittu, jää huomattava määrä asioita käsittelemättä tutkielman pituuden vuoksi. Tutkimuksissa ilmenneet käytänteet, kuten harjoittelu, ovat kauppatieteellisessä kontekstissa vielä varsin vähän tutkittuja. Kannustan tulevia käytäntönäkökulmaa käyttäviä tutkimuksia tarttumaan tähän.

Myynnin valmistelutyö voi olla tiedon hankkimista, strategian valintaa, informaation ja tietojenhallintajärjestelmien hyödyntämistä. Se voi olla kokoussimulaatioiden harjoittelua ja näyttelemistä esimiehen kanssa. Se voi olla teknologian hyödyntämistä tai tavoitteiden asettelua. Valmistelutyö riippuu aina työntekijästä ja jokaiselle muodostuu omat rutiinit ajan kuluessa siitä, miten asiakastapaamiseen valmistautuu.

5 LÄHTEET

Anderson, Erin, and Richard L. Oliver. "Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems." The Journal of Marketing (1987): 76-88.

Anderson, Marc H. "Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: A study of managers' information gathering behaviors." Journal of Organizational Behavior 29.1 (2008): 51-78.

Andzulis, James "Mick, Nikolaos G. Panagopoulos, and Adam Rapp. "A review of social media and implications for the sales process." Journal of Personal Selling & Sales Management 32.3 (2012): 305-316.

Borges, Marcos RS, et al. "Key issues in the design of an asynchronous system to support meeting preparation." Decision Support Systems 27.3 (1999): 269-287.

Brown, Steven P., Eli Jones, and Thomas W. Leigh. "The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance." Journal of Applied Psychology 90.5 (2005): 972.

Brown, Steven P., William L. Cron, and John W. Slocum Jr. "Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance." The Journal of Marketing (1998): 88-98.

Deeter-Schmelz, D.R, Kennedy, K.N. & Goebel, D.J. *Understanding Sales Manager Effectiveness: Linking Attributes to Sales Force Values. Industrial Marketing Management*, 31, 7, (2002) 617- 26.

Dubinsky, Alan J. "A factor analytic study of the personal selling process." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 1.1 (1981): 26-33.

Feldman, Martha S., and Wanda J. Orlikowski. "Theorizing practice and practicing theory." *Organization science* 22.5 (2011): 1240-1253.

Fisher, Roger, William L. Ury, and Bruce Patton. *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin, 2011.

Fu, Frank Q., Keith A. Richards, and Eli Jones. "The motivation hub: Effects of goal setting and self-efficacy on effort and new product sales." *Journal of personal selling & sales management* 29.3 (2009): 277-292.

Futrell, Charles: *Fundamentals of selling* 11th edition, McGraw-Hill, 2008

Geiger, Susi, and Séamas Kelly. "Sales-as-practice: an introduction and methodological outline." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 34.3 (2014): 223-231.

Goodwin, Cathy, Michael Mayo, and Ronald Paul Hill. "Salesperson response to loss of a major account: A qualitative analysis." *Journal of Business Research* 40.2 (1997): 167-180.

Griffin, Abbie, and John R. Hauser. "The voice of the customer." *Marketing science* 12.1 (1993): 1-27.

Hall, Stuart. *Representation: Cultural representations and signifying practices*. Vol. 2. Sage, 1997. APA

Halkier, Bente. "A practice theoretical perspective on everyday dealings with environmental challenges of food consumption." *Anthropology of food* S5 (2009).

Jolson, Marvin A., and Thomas R. Wotruba. "Selling and sales management in action: Prospecting: A new look at this old challenge." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12.4 (1992): 59-66.

Kellogg, Katherine C., Wanda J. Orlikowski, and Joanne Yates. "ENACTING NEW WAYS OF ORGANIZING: EXPLORING THE ACTIVITIES AND CONSEQUENCES OF POST-INDUSTRIAL WORK." *Academy of Management Proceedings*. Vol. 2002. No. 1. Academy of Management, 2002.

Krishnan, Balaji C., Richard G. Netemeyer, and James S. Boles. "Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22.4 (2002): 285-295.

LaPorte, Ronald E., et al. "Papyrus to PowerPoint (P 2 P): metamorphosis of scientific communication." *British Medical Journal* 325.7378 (2002): 1478.

Lee, S. F., et al. "Sun Tzu's The Art of War as business and management strategies for world class business excellence evaluation under QFD methodology." *Business Process Management Journal* 4.2 (1998): 96-113.

Lewicki, Roy J, David M. Saunders, John W. Minton, and Roy J. N. Lewicki. *Essentials of Negotiation*. Boston, Mass: Irwin/McGraw-Hill, 1997. Print.

Locke, Edwin A., and Gary P. Latham. "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey." *American psychologist* 57.9 (2002): 705.

Moncrief, William C., and Greg W. Marshall "The evolution of the seven steps of selling." *Industrial Marketing Management* 34.1 (2005): 13-22

Orlikowski, Wanda J. "Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations." *Organization science* 11.4 (2000): 404-428.

Parvinen Petri: *Myyntipsykologia, Docendo*, 2014

Pass, Michael W., Kenneth R. Evans, and John L. Schlacter. "Sales force involvement in CRM information systems: Participation, support, and focus." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24.3 (2004): 229-234.

Peterson, Robert, Lucas, George H. *Journal of Marketing Theory and Practice* 9.4 (Fall 2001): 37-49.

Plank, Richard E., and William A. Dempsey. "A framework for personal selling to organizations." *Industrial Marketing Management* 9.2 (1980): 143-149.

Plott, Charles R. "Markets as information gathering tools." *Southern Economic Journal* 67.1 (2000): 2-15.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen T. (2012). *Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Talentum. Helsinki.

Reckwitz, Andreas. "Toward a theory of social practices a development in culturalist theorizing." *European journal of social theory* 5.2 (2002): 243-263.

Sharma, Arun, and Gopalkrishnan R. Iyer. "Are pricing policies an impediment to the success of customer solutions?." *Industrial Marketing Management* 40.5 (2011): 723-729.

Sheth, Jagdish N., and Arun Sharma. "The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization." *Industrial Marketing Management* 37.3 (2008): 260-269.

Shove, Elizabeth, Mika Pantzar, and Matt Watson. *The Dynamics of Social Practice: Everyday Life and How It Changes*. Los Angeles (CA): Sage, 2012.

Simons, Tony, and Thomas M. Tripp. "The negotiation checklist: How to win the battle before it begins." *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 38.1 (1997): 4-23.

Stutman, Randall K., and Sara E. Newell. "Rehearsing for confrontation." *Argumentation* 4.2 (1990): 185-198.

Sujan, Harish, Barton A. Weitz, and Nirmalya Kumar. "Learning orientation, working smart, and effective selling." *The Journal of Marketing* (1994): 39-52.

Vachhani, Sheena J. "The death of a salesman? An exploration into the discursive production of sales identities." *Culture and Organization* 12.3 (2006): 249-264.

Wellmon, Tracy A. "Conceptualizing organizational communication competence: A rules-based perspective." *Management Communication Quarterly* 1.4 (1988): 515-534.

Wenger, Etienne. "Communities of practice: A brief introduction." (2011).

Yates, JoAnne. *Control through communication: The rise of system in American management*. Vol. 6. JHU Press, 1993.

Yates, JoAnne, and Wanda Orlikowski. "The PowerPoint presentation and its corollaries: how genres shape communicative action in organizations." *Communicative practices in workplaces and the professions: Cultural perspectives on the regulation of discourse and organizations* (2007): 67-91.

Younger, Sandra "Sales Savvy for the Nineties", *Training & Development*, v46 (December): 13-17.

